

# Prenos podjetja kot strateški razvojni problem lastnika-managerja, podjetja in gospodarstva

Tjaša Štrukelj, Mojca Duh

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija,  
tjasa.strukelj@uni-mb.si, mojca.duh@uni-mb.si

Prenos lastništva in vodenja podjetja je kompleksen proces, katerega neuspeh ima za posledico izgubo sicer za preživetje sposobnega podjetja in delovnih mest. Številna podjetja tako ne propadejo zato, ker ne bi bila sposobna preživeti, ampak zato, ker prenos podjetja ni bil ustrezno pripravljen in izpeljan. V času gospodarske krize, ko številna podjetja propadajo zaradi izgube trgov in strateških potencialov, so uspešni prenosi podjetij še toliko bolj pomembni za ohranitev delovnih mest in gospodarsko rast. Čeprav se kot zelo pogosta nasledstvena možnost še vedno pojavlja prenos vodenja in lastništva znotraj družine, kar velja tudi za Slovenijo, pa narašča število drugih nasledstvnih možnosti, tudi prenos tretjim osebam. Pri zagotavljanju uspešnih prenosov podjetij imajo pomembno vlogo lastniki-managerji podjetij, pa tudi država s svojimi podpornimi inštitucijami. Podporno okolje in ukrepi bi morali biti usmerjeni v olajšanje prenosa podjetij, spodbuditi podjetnike k pravočasnemu prenosu podjetja in potencialne podjetnike k razmišljanju o možnosti prevzema že obstoječega podjetja, zagotoviti pa je potrebno tudi podporne storitve (mentoriranje, strokovno svetovanje, trgi in baze podatkov prenosljivih podjetij). V prispevku podajamo predloge ukrepov za izboljšanje podpornega okolja v Sloveniji, saj je podpora lastnikom-managerjem, ki se soočajo z vprašanjem prenosa podjetja v primreji z nekaterimi drugimi EU državami še zelo skromna.

**Ključne besede:** nasledstvo, prenos tretjim osebam, trgi za prenos podjetij, Evropska unija, Slovenija

## 1 Uvod

Ob vzpostavitvi, razvoju in rasti podjetja predstavlja prenos lastništva podjetja na drugo osebo ali podjetje, ki zagotovi nadaljevanje poslovanja podjetja, kritično obdobje v življenjskem ciklu podjetja. V večini malih in srednje velikih podjetij (dalje: MSP) je prenos<sup>1</sup> lastništva tesno povezan s prenosom vodstva. Zaradi staranja evropskega (in tudi slovenskega) prebivalstva lahko v prihodnosti pričakujemo naraščanje števila podjetij v katerih bo prišlo do menjave v lastništvu in vodstvu podjetja. In če so v preteklosti prenosi podjetij pogosto potekali znotraj družine, rezultati številnih raziskav kažejo, da lahko v prihodnosti pričakujemo več prenosov tretjim osebam (Communication, 2006:4).

Nasledstvo pa ne predstavlja prevladujočega strateškega razvojnega problema zgolj v MSP, zaradi čustvene obarvanosti še zlasti v družinskih podjetjih (npr.: Morris et al., 1997; Sharma et al., 2003), ampak tudi strateški razvojni problem nacionalnih gospodarstev in gospodarstva Evropske unije (da-

lje: EU). Rezultati raziskav kažejo, da se številna nasledstva končajo neuspešno (npr.: Dyck et al., 2002; Miller et al., 2003; Morris et al., 1997; Sharma et al., 2003). Lastniki-managerji se pogosto ne zavedajo problema zagotavljanja kontinuitete svojega podjetja. Istovetijo se s podjetjem in ker so zaposleni z reševanjem vsakodnevnih problemov pogosto ne morejo – ali nočejo – posvečati pozornosti planiranju sprememb v lastništvu in vodstvu podjetja. Pogosto tudi zato, ker se ne zavedajo, kako usodnega pomena je to za podjetje.

Uspešni prenosi podjetij imajo takojšnje učinke na nacionalna gospodarstva in s tem na evropsko gospodarstvo. Če je namreč prenos podjetja izpeljan uspešno, predstavlja to pomemben dejavnik uspešnosti za prihodnji razvoj podjetja, saj podjetje razpolaga z izkušnjami, mrežami, ugledom, referencami in kupci, ki jih novo ustanovljena podjetja še nimajo (Mandl, 2008: 57). Uspešno preneseno podjetje pa je pomembno tudi za nacionalno gospodarstvo, saj po nekaterih podatkih (Transfer of SMEs, 2002: 27) obstoječa podjetja ohranjajo v povprečju pet delovnih mest, medtem ko podjetja v ustanavljanju ustvarijo v povprečju le dve delovni mesti. V prispevku

<sup>1</sup> V prispevku bomo pojma "prenos" in "nasledstvo" uporabljali kot sinonima.

obravnavamo različne možnosti urejanja nasledstva v MSP (kjer posebej opozarjamo na posebnosti družinskih podjetij) in s tem povezano nujnost pravočasnega planiranja nasledstva ter podporo, ki jo podjetniki v procesu reševanja nasledstvenih vprašanj najbolj potrebujejo. Primerjalno analiziramo slovensko podorno okolje s podpornim okoljem drugih držav članic EU, kjer se s problemom nasledstva srečujejo že dalj časa in opozarjamo na rešitve, ki lahko imajo praktično uporabno vrednost tudi za slovensko okolje. Posebno pozornost bomo v prispevku namenili trgom in bazam podatkov prenosljivih podjetij, ki postajajo vedno bolj pomembni in potrebni zaradi naraščanja števila prenosov podjetij tretjim osebam.

## 2 Proces nasledstva in nasledstvene možnosti v malih in srednje velikih podjetjih

Prenos podjetja, ki ga razumemo kot prenos lastništva na drugo osebo ali podjetje z namenom nadaljevanja poslovanja podjetja, predstavlja kritično obdobje v njegovem življenjskem ciklu. Lahko se odvije znotraj družine, s prodajo managerjem ali zaposlenim, ki niso člani družine, prodajo osebam izven podjetja ali obstoječim podjetjem, vključno s prevzemi in združitvami (Transfer of SMEs, 2002: 10). V večini MSP je prenos lastništva (nasledstvo v lastništvu) tesno povezan s prenosom vodstva (nasledstvo v vodstvu). Prenos lastništva in vodstva podjetja je zelo čustveno obarvan, še zlasti v družinskih podjetjih (Kets de Vries, 1993; Morris et al., 1997). Če je pri nasledstvu v lastništvu v ospredju krvno sorodstvo, ki daje pravico do lastništva, naj bi bile pri nasledstvu v vodstvu v ospredju predvsem kompetence potencialnega naslednika (Donckels in Lambrecht, 1999: 177).

Vprašanje nasledstva še vedno pogosto sproži podjetnikovo upokožitev, ki pa je le eden od razlogov. Raziskave kažejo, da narašča število drugih razlogov, kot so: osebne odločitve (predčasna upokožitev, sprememba poklica itd.), spreminjajoče konkurenčno okolje (spreminjajoči trgi, novi proizvodi itd.) ali nesreče (ločitev, bolezen, smrt itd.). Vedno manj nasledstev se bo v prihodnosti izvršilo v okviru družine. Razlog je vedno manjša pripravljenost potomcev (sinov, hčera), da prevzamejo družinsko podjetje (Transfer of SMEs, 2002: 10, 40). Rezultati raziskav kažejo, da obstaja več razlogov, zakaj se potomci ne želijo priključiti družinskim podjetjem, eden od najpogostejših je ta, da želijo ustanoviti lastno podjetje (Bjuggren in Sund, 2001: 13). Rezultati »Eurobarometer survey« kažejo, da kar 65 % posameznikov iz evropskih držav daje prednost ustanovitvi podjetja pred prevzemom obstoječega podjetja in to kljub očitni prednosti prevzema obstoječega podjetja (npr. obstoječa struktura proizvodnje, mreža kupcev in dobro ime) (Transfer of Businesses, 2003). V okviru raziskave PRIMA (2002), ki je zajela 8728 lastnikov-managerjev iz 26 držav, so prišli do zanimivih ugotovitev o nasledstvenih planih lastnikov-managerjev in vlogi družine pri tem. 52 % vprašanih je odgovorilo, da je podjetje zaradi vključenih članov družine močnejše, vendar jih le 26 % meni, da bi moral biti naslednik v vodstvu izbran izmed članov družine. Nasprotno je raziskava, ki jo je leta 2007 izvedlo podjetje PricewaterhouseCoopers v 1454

malih in srednje velikih družinskih podjetjih v 28 državah, pokazala, da nekoliko več kot polovica vseh tistih podjetij, ki predvideva spremembo lastništva v naslednjih petih letih, namerava to spremembo uresničiti v krogu družine. Starejše kot je podjetje večja je želja po ohranitvi podjetja v lasti družine (PricewaterhouseCoopers, 2007). V Sloveniji se je 74 % vprašanih lastnikov-managerjev strinjalo s trditvijo, da je podjetje močnejše zaradi vključenih članov družine, le 38 % pa jih meni, da bi naslednik v vodstvu moral biti eden od članov družine (Vadnjal, 2005: 124-125). Po drugi strani rezultati raziskave (Duh et al., 2005) glede oblik prenosa vodenja kažejo, da med anketiranimi slovenskimi lastniki-managerji (med tistimi, ki pripravljajo prenos vodenja) prevladuje odločitev o »prenosu znotraj družine« (63,5 %), oblike kot so »prenos zaposlenim/managementu« (11,5 %), »prenos nekomu tretjemu« (7,7 %), »ni naslednika/zaprtje podjetja« (1,9 %) so manj pogoste. Glede oblik prenosa lastništva rezultati iste raziskave kažejo, da med anketiranimi lastniki-managerji (med tistimi, ki pripravljajo prenos lastništva) prevladuje odločitev o »prenosu znotraj družine« (71,4 %), oblike kot so »prenos zaposlenim/managementu« (2,4 %), »prenos nekomu tretjemu« (9,5 %) in »ni naslednika/zaprtje podjetja« (2,4 %) so manj pogoste. Ugotavljamo, da slovenski lastniki-managerji niso naklonjeni prodaji podjetja kot možni razrešitvi nasledstvenega procesa (primerjaja tudi z: Lovšin Kozina, 2006).

Rezultati proučevanih raziskav kažejo, da v slovenskem prostoru prevladuje želja podjetnikov, da podjetje prevzame nekdo izmed članov družine, vendar nasledstvena generacija po drugi strani želi več svobode pri odločanju o vstopu v družinsko podjetje. Nasledniki se počutijo negotove glede svojih sposobnosti za vodenje podjetja zaradi pomanjkanja ustreznega šolanja in mentoriranja (Glas et al., 2005). Prisotno je tudi pomanjkanje nasledstvenih izkušenj, ker je večina družinskih podjetij še vedno v lasti generacije ustanoviteljev (Glas in Vadnjal, 2005; Duh in Tominc, 2005; Duh et al., 2007).

Manjše možnosti urejanja nasledstva v okviru družine izhajajo tudi iz dejstva, da imajo starši manj otrok; prav tako bolj konkurenčno okolje zahteva ustrezne vodstvene in podjetniške sposobnosti. V prihodnosti bomo tako pričali več prenosom tretjim osebam, tudi v Sloveniji. Poiskati naslednika izven kroga družine pa ni lahko. Starostna skupina, ki je najaktivnejša v ustanavljanju podjetij, se bo v naslednjih desetletjih zaradi padca natalitete skrčila (Communication, 2006: 4), že omenjena preferenca ustanavljanja podjetja napram prevzemu obstoječega pa še dodatno zmanjšuje možnosti uspešnega prenosa podjetij. Za uspešnost prenosa vodstva in lastništva je zato nujno pravočasno planiranje tega prenosa.

## 3 Planiranje nasledstva kot dejavnik uspešnost prenosa vodstva in lastništva podjetja

Nasledstvo ni zgolj trenutek prenosa vodstva in lastništva na naslednika, ampak proces, ki lahko traja več let. Prenos podjetja ne poteka vedno brez težav in zato zahteva ustrezne priprave. Zato planiranje nasledstva povečuje verjetnost uspešnosti tega procesa (Morris et al., 1997; Sharma et al., 2001),

vendar rezultati raziskav kažejo, da nasledstvo pogosto ni planirano pravočasno (Bjuggren in Sund, 2001: 12). Po izkušnjah strokovnjakov na tem področju traja pripravljalo obdobje pet do deset let. Če pa priprave in planiranje vključujejo tudi izobraževanje in usposabljanje naslednika, je lahko to obdobje še daljše (Transfer of SMEs, 2002: 11-13, 21). Sharma in soavtorji (2003: 3) ugotavljajo, da obstaja velika prekrivnost med aktivnostmi, ki jih raziskovalci uvrščajo v proces nasledstva in med aktivnostmi, ki jih uvrščajo v planiranje nasledstva.

Pri prenosu lastništva podjetja imajo pomembno vlogo regulativni okvirji, kot npr. pravna določila in davčni predpisi. Planiranje nasledstva v lastništvu naj bi tako obsegalo aktivnosti kot so določitev naslednika, plan razdelitve premoženja, oporoka, darilna pogodba in drugo (Bjuggren in Sund, 2001). Nasledstvo v vodstvu podjetja pa je proces, katerega namen je pripraviti naslednika za prevzem nalog vodenja. V malem in srednje velikem podjetju je v okviru obravnav nasledstva v središču lastnik-manager – predhodnik, ki se v številnih proučevanjih enači z ustanoviteljem. Razlog je v tem, da se predvsem proučevanja družinskih malih in srednje velikih podjetij pogosto ukvarjajo s podjetji prve generacije ter prenosom vodstva in lastništva na drugo generacijo. Dyck in soavtorji (2002: 145) opozarjajo, da se vse prepogosto reševanje nasledstvenih vprašanj v vodstvu podjetja obravnava kot kriza s katero se mora podjetje soočiti. Čeravno lahko problematika nasledstva dejansko tudi pomeni krizo, to ni nujno. Še zlasti ne, kadar je prenos podjetja planiran. V tem primeru lahko zamenjava vodstva predstavlja tudi strateško priložnost za podjetje, predvsem za tista v porajajočih se panogah in na dinamičnih trgih, kakor tudi v hitro rastočih podjetjih, ki se soočajo s spremenjenimi zahtevami do vodstva in vodenja.

Rezultati raziskave izvedene v Sloveniji (Duh in Tominc, 2005) kažejo, da manj kot 60 % (v povprečju 57,5 %) lastnikov-managerjev družinskih podjetij, ki so starih 51 let in več, dejansko planira nasledstvo v prihodnjih petih letih. Če oceno potrebe po prenosu temeljimo na starosti lastnika-managerja, pomeni to, da bo več kot ena tretjina družinskih podjetij v Sloveniji v naslednjih petih do desetih letih na prenos podjetja nepripravljenih. »Ne nameravam se upokojiti v naslednjih petih letih« in »planiranje nasledstva ni potrebno« sta dva najpogostejše navajana razloga za odsotnost priprav na prenos vodenja in ali lastništva. Podobno Lovšin Kozina (2006) navaja, da mnogo slovenskih lastnikov-managerjev družinskih podjetij meni, da planiranje nasledstva ni potrebno; ta ugotovitev velja še posebej za lastnike-managerje, ki so stari manj kot 50 let. Stanje je nekoliko ugodnejše v starostni skupini nad 50 let, vendar tudi v tej skupini kar 20 % lastnikov-managerjev meni, da tovrstno planiranje ni potrebno.

Takšno stanje v slovenskem prostoru kaže na potrebo po bolj usmerjenem pristopu k reševanju problemov prenosa vodenja in lastništva v MSP-jih. V nadaljevanju zato podajamo spoznanja o prizadevanjih za oblikovanje podpore pri prenosu podjetij v državah članicah EU, predvsem poudarjamo skupne aktivnosti in priporočila, navajamo pa tudi primere dobre prakse. Tovrstne ugotovitve primerjamo s stanjem v Sloveniji in svoje proučevanje zaključujemo s predlogom ukrepov za Slovenijo.

## 4 Podpora podjetjem v procesu urejanja nasledstva

### 4.1 Podporni ukrepi in priporočila državam članicam EU pri urejanju nasledstvenih vprašanj

Popolni in/ali primerljivi podatki o prenosu podjetij za vse evropske države ne obstajajo, prav tako ne razpolagamo s podatki ali ocenami, koliko slovenskih MSP se bo v prihodnjih nekaj letih soočalo z vprašanjem prenosa lastništva in vodenja podjetja. Na temelju informacij iz različnih nacionalnih študij držav članic EU in njihovih ekstrapolacij so podane ocene (Communication, 2006), da se bo v prihodnjih desetih letih umaknila tretjina podjetnikov v EU, zlasti tistih, ki vodijo družinska podjetja. Po ocenah bi to letno prizadelo do 690.000 malih in srednje velikih podjetij ter 2,8 milijonov delovnih mest.

Med državami članicami EU je prevladalo spoznanje, da si Evropa ne more privoščiti, da bi izgubila podjetja zaradi težav pri prenosu vodenja in lastništva; pri tem še posebej izpostavljajo družinska podjetja. Države članice EU so izoblikovale enotno stališče, da je potrebno podpirati prenos podjetij v enaki meri kot ustanavljanje novih podjetij (Small Business Act, 2008: 6). Podatki namreč kažejo, da obstoječa podjetja ohranjajo v povprečju pet delovnih mest, medtem ko podjetja v ustanavljanju ustvarijo v povprečju le dve delovni mesti (Transfer of SMEs, 2002: 27). Tudi stopnja uspešnosti je pri prenosih podjetij višja kot pri ustanavljanju podjetij (Transeio, 2009: 5). Z namenom izboljšanja konkurenčnosti Evrope je zato potrebno izboljšati gospodarsko okolje in podpirne ukrepe za prenos podjetij. Raziskave so namreč pokazale, da lahko opredelimo tri vrste problemov, ki so povezani s pripravami na prenos podjetja (Transfer of SMEs, 2002: 11-13). Prva vrsta so psihološki in čustveni problemi. Številni podjetniki, ki so vzpostavili in razvili svoje podjetje, se upirajo odhodu iz podjetja in pripravam na prenos podjetja. Tako se prenos znanja in izkušenj izvršita zelo pozno, ali pa sploh ne. Obstajajo torej številni nevidni in čustveni problemi, ki igrajo veliko vlogo pri prenosih, zlasti v družinskih podjetjih. Druga vrsta problemov se nanaša na kompleksnost procesa nasledstva in pa dejstvo, da podjetnik nima nobenih izkušenj ali znanja o ravnanju v takšni situaciji. Ni nujno, da tudi ve, na koga naj se obrne po pomoč, ali kje naj najde potrebne informacije. Tretja vrsta problemov izjaha iz nacionalne zakonodaje, predvsem podjetniškega prava, davčnih predpisov in administrativnih formalnosti (npr. visoki davki na dediščino in darila, ovire pri spremembi pravne oblike podjetja v okviru priprav na prenos ter problemi, ki onemogočajo kontinuiteto družabništva, ko eden izmed partnerjev umre ali se upokoji).

Na temelju identifikacije problemov povezanih s pripravami na prenos podjetja je med državami članicami EU prevladalo spoznanje, da je ključnega pomena dvig zavesti podjetnikov o potrebi pravočasnih priprav na prenos podjetja, ki je izhodiščnega pomena za uspeh prenosa (Transfer of SMEs, 2002: 21). Poleg dviga zavesti so za uspeh prenosa podjetij pomembni še ustrezen regulativni okvir ter ustrezne podpirne strukture in storitve. Na vsa ta področja se nanašajo

opredelitve v Priporočilu glede prenosa malih in srednje velikih podjetij državam članicam EU (Commission, 1994), ki ga je izdala Evropska komisija že decembra leta 1994. Pozvala je države članice EU, da izboljšajo svoje pravno in davčno okolje za prenos podjetij, dvignejo zavest podjetnikov o tem problemu in zagotovijo podporo za prenos podjetij. Predvsem naj države članice sprejmejo ukrepe, ki bodo usmerjeni na njihove pravne, davčne in podporne sisteme z namenom, da:

- se lastniki zavedo problemov prenosa podjetij in da jih vzpodbudijo k izvedbi priprav na prenos še za časa njihovega življenja; s tem namenom je potrebno vzpodbujati javne ali privatne iniciative, ki so usmerjene k dvigovanju zavesti, informiranosti in usposabljanju podjetnikov z namenom, da zagotovijo ustrezno pripravo za uspešen prenos malih in srednje velikih podjetij;
- zagotovijo finančno okolje, ki bo pripomoglo k uspehu prenosov;
- omogočijo podjetniku pravočasno in uspešno pripravo prenosa podjetja tako, da mu nudijo ustrezne postopke (od držav članic se med drugim zahteva, da zagotovijo pravico do transformacije podjetja, kar podjetjem omogoča spremembo iz ene pravne oblike v drugo, ne da bi bilo potrebno prvotno podjetje zapreti in ustanoviti novo);
- zagotovijo kontinuiteto družabništev in enega lastnika v primeru smrti partnerja ali lastnika podjetja;
- zagotovijo uspešen prenos znotraj družine tako, da poskrbijo, da davki na dediščino ali davki na darilo ne ogrozijo obstoja podjetja;
- vzpodbudijo lastnika z davčnimi ukrepi, da razmisli o prenosu lastništva podjetja pred smrtjo, predvsem takrat, ko ni naslednika iz kroga družine (npr. vzpodbudijo prenos podjetja na zaposlene z zmanjšanjem davkov pri prenosu delnic oz. lastništva na zaposlene).

Priporočilo je v marcu leta 1998 sledilo Sporočilo o napredku na tem področju v državah članicah EU v obdobju do konca leta 1996 (Commission, 1998). Novembra 2000 je bila vzpostavljena skupina strokovnjakov za prenos malih in srednjih podjetij. Glavni namen te skupine je bila pomoč Evropski komisiji pri spremljanju uresničevanja Priporočila iz leta 1994. Njene naloge vključujejo tudi spremljanje novih pravnih, davčnih in podpornih ukrepov, sprejetih v državah članicah EU od leta 1998 dalje (ko je bil narejen prvi pregled), presojo ukrepov in oblikovanje predlogov nadaljnjih akcij. Ekspertna skupina je tako ugotovila, da je na razpolago veliko podpore za prenos podjetij s strani različnih institucij, vendar je le redko ustrezno strukturirana in pogosto ne doseže ciljne skupine. Zato je zasnovala naslednja priporočila (Transfer of SMEs, 2002: 44-45):

- vzpostavitev »European Business Transfer Centre«, virtualne evropske platforme za koordiniranje zbiranja informacij in izmenjave izkušenj ter najboljše prakse glede prenosov podjetij v državah članicah ter olajšanje dela nacionalnih centrov;
- vzpostavitev Evropske baze podatkov/trga prodajalcev in kupcev podjetij z namenom povezovanja aktivnosti obstoječih nacionalnih baz podatkov in vzpodbujanje izgradnje baz tam, kjer jih še ni;
- organiziranje rednih evropskih seminarjev in srečanj;

- razvoj alternativnih ali dodatnih posebnih izobraževalnih in managerskih orodij tako za obstoječa kot za prihodnja mala in družinska podjetja;
- vzpodbujanje podpornih programov in raziskav o prenosih podjetij;
- enako pozornost je potrebno nameniti ustanavljanju kot tudi prenosom podjetij.

Kot odziv na poročilo ekspertne skupine je bil septembra leta 2002 na Dunaju izveden tudi evropski seminar na temo prenosa podjetij (Transfer of Businesses, 2002). V oktobru leta 2002 se je začel še en projekt na temo prenosa podjetja (t.i. »The MAP 2002 project«). Cilj projekta je bil sprožiti aktivnosti v sodelujočih državah; projekt pa je vključeval dve vrsti nalog: prvič, pomagati državam članicam pri uresničevanju ukrepov na ključnih področjih, opredeljenih v Priporočilu iz leta 1994, in drugič, delo na predlogih ekspertne skupine. Izbranih je bilo sedem področij iz Priporočila iz leta 1994 (ukrepi za olajšanje prenosa podjetij nekomu tretjemu, posebni ukrepi za olajšanje prenosa zaposlenim, posebna določila za davke na dediščino in darilo pri prenosu, ukrepi za pravočasne priprave na prenos, davčne olajšave za denar, prejet iz prenosa in reinvestiran v drugo podjetje, finančni instrumenti za prenos podjetij) ter vsa priporočila ekspertne skupine. V Poročilu (Transfer of Businesses, 2003), ki je nastalo kot rezultat tega projekta, so podane ugotovitve o aktivnostih, ki so jih posamezne države že podvzele ali jih šele planirajo podvzeti, kakor tudi aktivnosti Evropske komisije za uresničevanje Priporočila iz leta 1994 in priporočil ekspertne skupine.

V prihodnosti je ena od ključnih aktivnosti (Communication, 2004: 10), ki si jih je zadala Evropska komisija, olajšanje in pospeševanje prenosa podjetij. Zadnja priporočila, ki jih je izdala Evropska komisija državam članicam (Communication, 2006: 9-10) temeljijo na analizi dosedanjega napredka in jih je mogoče strniti v naslednje točke:

- politično pozornost je potrebno nameniti tako prenosom podjetij kot novo ustanovljenim podjetjem;
- zagotoviti je potrebno ustrezne finančne pogoje;
- dvig zavesti podjetnikov, upoštevanje »mehkih« dejavnikov in podpiranje mentorstev;
- organizirati pregledne trge za prenos podjetij;
- zagotoviti, da so davčni sistemi prenosom prijazni;
- vzpostaviti ustrezne strukture za široko izvajanje priporočil.

Tudi Akt za mala podjetja (Small Business Act, 2008), ki so ga države članice EU sprejele leta 2008, poudarja med ukrepi za spodbujanje razvoja malih in srednje velikih podjetij ter s tem celotnega gospodarstva EU, ukrepe za reševanje nasledstvenih problemov. Države članice so tako pozvane, da zagotovijo, da obdavčenje (zlasti davek na dediščino in darila, obdavčenje dividend in davek od premoženja) ne bo po nepotrebnem oviralo prenosa podjetja. Prav tako naj države članice vzpostavijo sheme za povezovanje prenosljivih podjetij s potencialnimi novimi lastniki ter zagotovijo mentorstvo in podporo za prenos podjetja. V nadaljevanju namenjamo nekoliko več pozornosti preglednim trgom za prenos podjetij.

## 4.2 Pregledni trgi in prenos tretjim osebam

Trgi, ki zagotavljajo platformo za povezovanje možnih kupcev in prodajalcev podjetij, zlasti tisti, ki so dostopni preko

Tabela 1: Specifične lastnosti pri prenosu podjetij tretjim osebam

Lastnost	Opis lastnosti
Preference pri povezovanju kupcev in prodajalcev	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaradi različnih preferenc prodajalcev in kupcev je težko najti pravo povezavo možnega kupca in možnega prodajalca istočasno na istem območju. Prav tako velika večina bodočih podjetnikov daje prednost ustanovitvi lastnega podjetja pred prevzemom obstoječega, saj so med drugim za ustanovitev podjetja običajno potrebna manjša finančna sredstva kot za prevzem (po nekaterih ocenah le 40% v primerjavi s potrebnimi sredstvi za prevzem).</li> <li>Tako je v bazah podatkov o prenosih običajno več ponudb podjetij (2/3 oglasov) kot oglasov oseb, ki podjetje aktivno iščejo (1/3 oglasov).</li> </ul>
Težave pri vzpostavljanju zaupanja (neenakost v obveščenosti)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kupci in prodajalci nimajo enakih informacij glede podjetja. Lastnik-prodajalec lahko pretirano poudarja dobre lastnosti podjetja in zmanjšuje pomen njegovih težav. Običajno tudi ne želi javno razglasiti, da je njegovo podjetje naprodaj. Zato so podatki v bazah razmeroma splošni in nedoločni, s tem pa oglasi niso dovolj privlačni za možne naslednike, ki želijo imeti jasno predstavo o podjetju.</li> <li>Vprašanje zaupanja se postavlja tudi v povezavi z organizacijo, ki upravlja bazo podatkov o podjetjih: podjetniki se bojijo, da podatki o njihovih podjetjih ne bodo obravnavani dovolj diskretno.</li> </ul>
Čustvene in psihološke težave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Za dosedanjega lastnika ima podjetje tudi čustveno vrednost, ki pa je kupec ni pripravljen plačati.</li> <li>Izgubo čustvene vrednosti je mogoče ublažiti samo, če je med dosedanjim lastnikom in naslednikom posebna vez, t.j. lastnik-prodajalec in naslednik-kupec se morata ujemati tudi na čustveni in psihološki ravni in ne samo na poslovni.</li> <li>K ustvarjanju takšne vezi lahko pripomorejo daljša obdobja mentorstva, tekom katerih se dotedanji lastnik postopoma umakne iz podjetja.</li> </ul>
Tehnične težave	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prenos podjetja je zelo kompleksen, ker zajema prenos različnih vrst premoženja (npr. strojev, nepremičnin idr.), za katera veljajo posebna pravila in davčni predpisi.</li> <li>Prenos pogosto zadeva več strank, torej ne zgolj lastnika-prodajalca in kupca, ampak lahko tudi lastnikovo družino, bančne ustanove idr.</li> </ul>

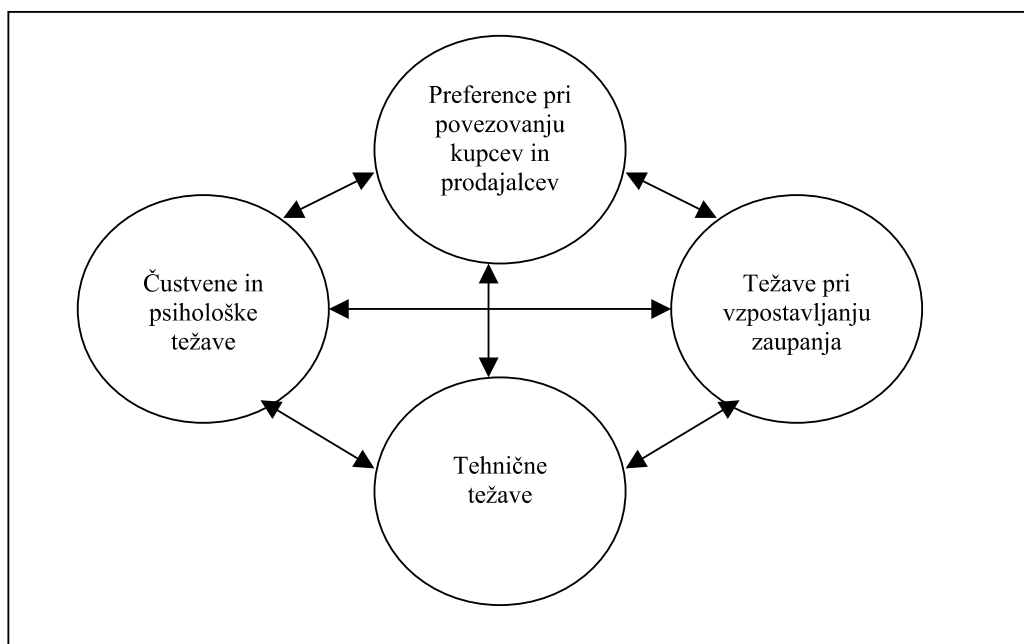
Vir: *Marketplaces*, 2006.

interenta, so pomemben inštrument za pospeševanje uspešnih prenosov podjetij tretjim osebam. Tako so že vzpostavljeni številni trgi in baze podatkov za prenos podjetij v nekaterih državah članicah EU: Overnamemarkt in Sowaccess v Belgiji, Nexxt-Change v Nemčiji, Passer le relais v Franciji, Borsa delle Imprese v Italiji, Bourse d'entreprises v Luksemburgu, Ondernemingsbeurs na Nizozemskem, Nachfolgeborse v Avstriji in Yrittajat na Finskem (podrobneje v: *Marketplaces*, 2006). Večina teh baz podatkov je novejšega datuma in vključuje le okoli 10 % vseh podjetij, ki so na razpolago za prenos (Transeo, 2009). Baze se med seboj se razlikujejo glede na geografsko pokritost (imajo nacionalno, regionalno ali lokalno razsežnost), pokrivanje sektorjev (eden ali več gospodarskih sektorjev ali celotno gospodarstvo), pravni status organizatorja (javni, pol-javni ali zasebni subjekti) in drugo. Z namenom vzpostavitve uspešnih trgov in baz podatkov o prenosljivih podjetjih so v okviru Evropske unije leta 2004 zasnovali projekt spodbujanja preglednih trgov za prenos podjetij v Evropi. Strokovnjaki so v okviru projekta proučevali predvsem tiste trge za prenose podjetij in tiste baze podatkov, ki jih upravljajo javne ali pol-javne ustanove, zlasti zbornice. Glavne ugotovitve proučevanja o specifičnih lastnostih prenosov podjetij tretjim osebam (*Marketplaces*, 2006) povzemamo v tabeli 2.

Glede na opredeljeno specifičnost prenosov podjetij tretjim osebam (tabela 1 in slika 1) ter na temelju izkušenj obstoječih trgov in baz podatkov so strokovnjaki v okviru že

omenjenega projekta spodbujanja preglednih trgov za prenos podjetij opredelili potrebne lastnosti trgov in baz podatkov prenosljivih podjetij, ki jih v nadaljevanju zgoščeno povzamamo (*Marketplaces*, 2006: 50-57).

Baze podatkov podjetij naj ne bi bile razdrobljene. Smiselno je vzpostaviti nacionalno bazo podatkov, če to ni mogoče, pa vsaj nacionalni portal za vse take baze podatkov. Nacionalne baze podatkov in portali naj bi bili povezani tudi z bazami podatkov v drugih državah. Bazo podatkov naj upravlja nevtralna in zaupanja vredna organizacija, saj je to ključni dejavnik uspeha. Gospodarske in obrtne zbornice (še posebej, če je članstvo obvezno) ter podporne inštitucije za podjetništvo so najprimernejše organizacije za upravljanje baz podatkov. Ključnega pomena je, da so potencialni uporabniki seznanjeni s trgi in bazami podatkov. Ozasveščenost je mogoče povečati z uporabo ustreznega domenskega imena, z oglaševanjem, seminarji ipd. Potreben je tudi minimalni standard glede podrobnosti predstavljenih informacij, da se odpravi neenakost v obveščenosti kupca in prodajalca ter privabi čim več možnih ponudnikov podjetij in kupcev. Ker ni mogoče predvideti, katera vrsta informacij je najpomembnejša za uporabnike baze podatkov, morajo biti informacije o posameznih podjetjih in možnih naslednikih strukturirane tako, da omogočajo iskanje po različnih kriterijih (npr.: glede na gospodarski sektor in dejavnost, geografski položaj, velikost). Ker je anonimnost osrednjega pomena za večino možnih



Slika 1: Medsebojna soodvisnost specifičnih lastnosti pri prenosu podjetij tretjim osebam

prodajalcev podjetij, se lahko kontakti podatki in opisi, ki bi lahko razkrili identiteto družbe, pojavijo le z dovoljenjem osebe, ki oglas objavlja. Prošnje za vzpostavitev stikov pa se lahko pošljejo v anonimni poštni predal ali pa stike uredi organizacija, ki upravlja bazo podatkov. Organizacija, ki upravlja bazo podatkov, mora zagotoviti tudi kakovost vnosov v bazo podatkov ter redno preverjati njihovo veljavnost; smiselno je, da ponudi pomoč pri sestavljanju oglasov in na ta načini zagotovi minimalne standarde kakovosti objavljenih informacij. Poleg storitev odkrivanja naj bi organizacije, ki upravljajo z bazami podatkov, zagotovile tudi dodatne storitve (npr.: informacije glede izvedbe procesa prenosa, pomoč pri pogajanjih in mentorstvo). Na takšen način bodo trgi za prenose podjetij uspešni. Za prilagoditev in izboljšanje trgov je priporočljivo tudi sistematično spremljanje njihove uspešnosti.

Vprašanju trgov in prenosov podjetij tretjim osebam je bila namenjena tudi konferenca na temo prenosov (izvirno: »Transeo-First European Conference on SME Transfer«) maja 2009 v Belgiji, ki je bila med drugim namenjena predstavitvi iniciative za vzpostavitev mreže vseh tistih organizacij in institucij, ki so tako ali drugače vključene v proces prenosa podjetij (npr.: organizacije, ki upravljajo baze podatkov, podpirne institucije v procesih prenosa podjetja, zasebne in javne svetovalne institucije s pravnega, finančnega in davčnega področja). Eden izmed predlogov (Transeo, 2009), ki so ga izoblikovali udeleženci konference, je bila tudi povezava vseh organizacij, ki upravljajo z bazami podatkov in oblikovanje evropske ali čezmejne baze podatkov o podjetjih, ki so na razpolago za prenos, saj tovrstna baza trenutno ne obstaja.

### 4.3 Podpora podjetjem v procesu urejanja nasledstva v Sloveniji

Rezultati proučevanja institucionalne podpore in ukrepov ekonomske politike za razvojno podporo MSP v Sloveniji kažejo,

da so vzpostavljene institucije podpornega okolja za MSP, ki delujejo na nacionalni ravni in jih je ustanovila država (vlada), kot npr.: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije (krajše: JAPT) in Slovenski podjetniški sklad. Podporni instituciji, ki prav tako delujeta na nacionalni ravni, sta Gospodarska zbornica Slovenije in Obrtno-podjetniška zbornica, obstajajo pa tudi številne manjše regionalne ali lokalne institucije/organizacije, ki nudijo podpirne storitve (npr. izobraževalne, svetovalne in druge). Vendar pa analiza podpornih storitev kaže, da je le-ta zelo skromna, ko gre za pomoč MSP pri reševanju nasledstvenih vprašanj, še posebej ko gre za družinska podjetja. Tako določena podpora MSP obstaja v obliki seminarjev, delavnic in svetovalnih storitev (npr. Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije). V okviru EU projekta »Overview of family business relevant issues« (Mandl, 2008; Duh, 2008) je bila kot primer dobre prakse na področju institucionalne podpore prenosu družinskih podjetij v Sloveniji izbrana prav Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije s ponudbo seminarjev, delavnic in svetovanj na temo prenosa podjetja.

Analiza podpornega okolja glede prenosa MSP je pokazala, da so bile določene aktivnosti podvzete na področju raziskovanja. Večino raziskav na to temo v Sloveniji so izvedli v okviru dveh univerzitetnih institutov (Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru ter Center za razvoj podjetništva na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani). Prav tako obstaja določena izobraževalna podpora, predvsem v obliki predmetov dodiplomskih študijskih programov (Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani in GEA College-Visoka šola za podjetništvo). Nobene aktivnosti pa niso bile podvzete na področju shem za povezovanje podjetij (trgov, baz podatkov), ki so na razpolago za prenos, s potencialnimi novimi lastniki (Marketplaces, 2006; glej tudi Duh, 2008) in jih predvideva tudi Akt za mala



podjetja (Small Business Act, 2008) kot enega od ukrepov za olajšanje prenosa podjetij. V nadaljevanju podajamo predloge ukrepov za izboljšanje podpornega okolja za prenose podjetij v Sloveniji.

## 5 Sklepne misli in predlog ukrepov

Prenosi podjetij so kompleksni procesi, katerih neuspeh ima za posledico izgubo sicer za preživetje sposobnega podjetja in delovnih mest. Številna podjetja tako ne propadejo zato, ker ne bi bila sposobna preživeti, ampak zato, ker nasledstvo ni bilo planirano. Zlasti na podežlju in oddaljenih območjih, kjer je gospodarstvo manj dinamično kot v osrednjih regijah, pa lahko propad podjetij zaradi neuspešnih prenosov povzroči tudi visoke socialne stroške, ker resursov, ki jih je podjetje uporabljalo, druga podjetja ne prevzamejo, zaposleni pa ne najdejo primerljivega novega dela. V času gospodarske krize, ko številna podjetja propadajo zaradi izgube trgov in strateških potencialov, pa so uspešni prenosi podjetij še toliko bolj pomembni za ohranitev delovnih mest in gospodarsko rast. Pri zagotavljanju uspešnih prenosov podjetij imajo pomembno vlogo podjetniki, t.j. lastniki-managerji podjetij, pa tudi država. Država oz. njene institucije bi morale z ukrepi olajšati prenos podjetij, spodbuditi podjetnike k pravočasnemu prenosu podjetja in potencialne podjetnike k razmišljanju o možnosti prevzema že obstoječega podjetja, kakor tudi zagotoviti podpirne storitve (mentoriranje, strokovno svetovanje, trgi in baze podatkov prenosljivih podjetij). V številnih državah članicah EU, kakor tudi na ravni EU, so izoblikovani številni podporni ukrepi in institucije, nekatere tudi novejšega datuma kot npr. baze in trgi prenosljivih podjetij; podatki za Slovenijo kažejo, da je tovrstna podpora še nerazvita. Vendar se tudi v Sloveniji ne bomo mogli izogniti staranju populacije podjetnikov (upokojujev je še vedno najpogostejši razlog za prenos podjetja na naslednika), ki so večinoma ustanovitelji in brez nasledstvenih izkušenj ali z omejenimi možnostmi izmenjave izkušenj (primerjaj: Duh et al., 2005).

Čeprav se kot zelo pogosta nasledstvena možnost še vedno pojavlja prenos vodenja in lastništva znotraj družine, kar velja tudi za Slovenijo, pa narašča število drugih nasledstvenih možnosti, tudi prenos tretjim osebam. Pravočasnost izbire izmed nasledstvenih možnosti (upoštevaje obstoj potencialnega naslednika, finančne, pravne in druge možnosti, itd.), priprava na prenos in iskanje morebitne strokovne in druge pomoči v tem procesu pa je seveda odvisna tudi od ozaveščenosti tistih, ki želijo podjetje prenesti, kakor tudi od informiranosti o možnostih prevzema že obstoječega podjetja tistih, ki bi se za takšno možnost odločili. Zato menimo, da je nujen korak, ki ga moramo v Sloveniji storiti, ozaveščanje podjetnikov o pomenu pravočasnih priprav na prenos podjetja, kar je Priporočilo glede prenosa malih in srednje velikih podjetij državam članicam EU že leta 1994 izpostavila tudi Evropska komisija (Commission, 1994; primerjaj tudi Duh et al., 2005). Čeprav določena inštitucionalna podpora v tej smeri že obstaja (npr. aktivnost Obrtno-podjetniške zbornice), pa bi morali ukrepi dviga zavesti doseči širši krog podjetij (in npr. ne zgolj tistih, ki so člani Obrtno-podjetniške zbornice). Le če se podjetnik zaveda, da je prenos podjetja proces, ki zahteva določen

čas in ga je potrebno predhodno planirati, bo tudi pravočasno začel iskati pomoč in informacije pri urejanju nasledstvenih vprašanj. Če bo tovrstno pomoč začel iskati pravočasno, bo tudi mentoriranje, svetovanje in usposabljanje uspešno. Zato menimo, da bi tudi v Sloveniji veljalo razmisliti o tem, kako podjetnike pravočasno ozaveščati o nasledstvenih vprašanjih. Zgled je lahko primer dobre prakse pri ozaveščanju podjetnikov, ki ga navaja raziskava »Overview of Family Business Relevant Issues« za Nizozemsko (Mandl, 2008), kjer je ministrstvo za gospodarstvo skupaj s tremi organizacijam delodajalcev razvilo t.i. »Transfer package«, ki vsebuje informacije o planiranju prenosa podjetja. Prav tako pa vsako leto (prvič leta 2004) pošljejo podjetnikom, ki so stari 55 let, posebno pismo, ki jih obvešča o potrebnosti pravočasnega urejanja prenosa podjetja ter o možnosti dostopa do »Transfer package«-a.

Priporočila Evropske komisije glede prenosov podjetij ter primeri dobre prakse iz držav članic EU kažejo, da bi morali tudi v Sloveniji vzpostaviti skupno bazo podatkov o prenosljivih podjetjih za podjetnike, ki iščejo naslednike ter tiste, ki želijo kupiti obstoječe podjetje. Pri oblikovanju trga in baze podatkov podjetij pa je smiselno upoštevati v predhodnih poglavjih opisane posebnosti procesov prenosov podjetij na tretje osebe, kakor tudi ugotovitve glede potrebnih lastnosti trgov. Šele vzpostavitev nacionalne baze podatkov pa bo omogočila tudi dostop do drugih nacionalnih baz podatkov in vključitev v evropsko bazo podatkov. Razvijati je potrebno tudi ostale oblike podpore, kot npr. svetovanje (pravno, davčno, finančno), mentoriranje, bančno podporo pri kreditiranju prevzemov prenosljivih podjetij, ter nadaljevati z raziskovanjem in pristopiti k rednemu spremljanju določenih podatkov (npr. starostne strukture lastnikov MSP po velikostnih razredih podjetij, število prenosov podjetij po velikostnih razredih, število ustanovitev in število prenehanj podjetij, starost podjetnika pri prenosu, obliko prenosa (npr.: družina, zaposleni), način prenosa (dedovanje, darilo, prodaja, združitev itd.), razlogi za prenos (upokojujev, nesreča, drugi razlogi), ter obdobje lastništva).

## Literatura

- Bjuggren, P.-O. & Sund, L.-G. (2001). Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Sized Family-Owned Businesses, *Family Business Review*, 14(1): 11 - 23.
- Commission (1994). Commission Recommendation on the transfer of small and medium-sized enterprises, OJ L 385, 31.12.1994, and the accompanying Communication containing the justification for the Recommendation, OJ C 400, 31.12.1994, dosegljivo na [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm) (31. 7. 2009).
- Commission (1998). Commission Communication on the transfer of small and medium-sized enterprises, OJ C 93, 28.3.1998, dosegljivo na [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm) (31. 7. 2009).
- Communication (2004). Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - Action Plan: The European agenda for Entrepreneurship, 11. 02. 2004, dosegljivo na [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm) (31. 7. 2009).

- Communication (2006). Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Implementing the Lisbon Community Programme for Growth and Jobs – Transfer of Business, Continuity through a new beginning, 14. 3. 2006, dosegljivo na [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm) (31. 7. 2009).
- Donckels, R. & Lambrecht, J. (1999). The Re-emergence of Family-Based Enterprises in East Central Europe: What Can Be Learned from Family Business Research in the Western World?, *Family Business Review*, 12(2): 171 - 188.
- Duh, M. & Tominc, P. (2005). Pomen, značilnosti in prihodnost družinskih podjetij, v: Rebernik, M., Tominc, P., Duh, M., Krošlin, T., Radonjič, G. (2005): *Slovenski podjetniški observatorij 2004, 2. del*, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, 19-31.
- Duh, M. (2008): *Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Slovenia*. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study »Overview of Family Business Relevant Issues. Maribor: Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, dostopno na [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_country\\_fiche\\_slovenia\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_slovenia_en.pdf) (2. 11. 2009).
- Duh, M., Tominc, P. & Rebernik, M. (2005). Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji, *Organizacija*, 38(10): 590 - 599.
- Duh, M., Tominc, P. & Rebernik, M. (2007). Succession issues within family enterprises in Slovenia, *Društvena istraživanja*, 16(4-5): 751 - 779.
- Dyck, B., M. Mauws, F. A. Starke & G. A. Mischke (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession, *Journal of Business Venturing*, 17(2): 143 - 162.
- Glas, M., Čoh, M., Višnar, A. & Vadnjal, J. (2005). Transgenerational views on the success and the future development of family firms, v: Sustaining the entrepreneurial spirit over time: implications for your companies, family business and established companies, 35th EISB Conference, Barcelona, September 12-14, 2005, dostopno na <http://wapp.iese.edu/eisb/papereisb.asp/> (18.2.2008).
- Glas, M., Vadnjal, J. (2005). *Transition of businesses into the next generation in Slovenia*, International project on the transfer of family firms INTERREG IIIC, Center za razvoj podjetništva, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Kets de Vries, M. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News, *Organizational Dynamics*, 21, 59 - 71.
- Lovšin Kozina, F. (2006). *Kritične točke uspešnega medgeneracijskega prehoda v slovenskih družinskih podjetjih*, doktorska disertacija. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, Vienna: Austrian Institute for SME Research, dosegljivo na [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family\\_business/family\\_business\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm) (31. 7. 2009).
- Marketplaces (2006). Markets for Business Transfers. Fostering Transparent Marketplaces for the Transfer of Businesses in Europe. Report of the Expert Group. European Commission, May 2006, dosegljivo na [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/trans\\_market.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/trans_market.htm) (31. 7. 2009).
- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business, *Journal of Business Venturing*, 18(4): 513 - 531.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions, *Journal of Business Venturing*, 12(5): 385 - 401.
- PricewaterhouseCoopers (2007). Making a difference, The PricewaterhouseCoopers Family Business Survey 2007/08, dosegljivo na [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/family-business-survey/pdf/PwC\\_fbs\\_survey.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/family-business-survey/pdf/PwC_fbs_survey.pdf) (14. 12. 2009).
- PRIMA (2002). PRIMA Global Reserach Report, Grant Thornton, dosegljivo na <http://www.familybizz.net/> (26.9.2005).
- Sharma, P., Chrisman, J. J. & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results, *Family Business Review*, 16(1): 1 - 14.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L. & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3): 17 - 35.
- Small Business Act (2008). Small Business Act, COM(2008) 394 final, Commission of the European Communities, 25.6.2008, dosegljivo na [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/small-business-act/index_en.htm) (30. 10. 2009).
- Transeo (2009). Transeo-First European Conference on SME Transfer. Conferences and Workshops: Record of Proceedings. Spa, Belgija, 19.-20. maj 2009, dosegljivo na [http://www.transeo-conference.eu/uploads/actes%20colloque/transeo\\_UK%20light.pdf](http://www.transeo-conference.eu/uploads/actes%20colloque/transeo_UK%20light.pdf) (5. 11. 2009).
- Transfer of Businesses (2002). European Seminar on the Transfer of Businesses. Final Report. Vienna, 23 and 24 September 2002, dosegljivo na [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm) (31. 7. 2009).
- Transfer of businesses (2003). Transfer of businesses – continuity through a new beginning. Final report of the MAP 2002 project, European Commission, August 2003, dosegljivo na [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm) (31. 7. 2009).
- Transfer of SMEs (2002). Final report of the expert group on the transfer of SMEs, European Commission, May 2002, dosegljivo na [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/transfer\\_business/index.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm) (31. 7. 2009).
- Vadnjal, J. (2005). *Razvojna naravnost družinskih podjetij v Sloveniji*, doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

---

**Tjaša Štrukelj** je višja predavateljica na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti. V okviru Katedre za strateški management in politiko podjetja predava predmete Politika podjetja in strateški management, Kultura in etika podjetja ter Vodenje malega in srednje velikega podjetja. Pripravlja doktorsko disertacijo na temo Inoviranje politike podjetja in na področju svojega raziskovalnega dela tudi objavlja (<http://www.cobiss.si/>). Opravlja svetovalno delo, je članica združenja SME Intensive Study Program Graduate Association of University St. Gallen, Švica (1998-), uredniškega odbora revije MER (Journal for Management and Development), Slovenija (1999-), združenja IMTA – International Management Teachers Academy Alumni Association of IEDC – Bled School of Management, Slovenija (CEEMAN – Central and East European Management Development Association) (2006-), IRDO – Instituta za razvoj družbene odgovornosti (Institute for Development of Social Responsibility), Maribor, Slovenija (2009-) ter mreže Emerald LiteratiNetwork (2010-).



**Mojca Duh** je izredna profesorica za politiko podjetja in strateški management na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je tudi predstojnica Katedre za strateški management in politiko podjetja in predstojnica študijske usmeritve Strateški in projektni management na podiplomskem Bolonjskem študijskem programu na tej fakulteti. V magistrski in doktorski raziskavi je proučevala razvojne posebnosti in posebnosti razvojnega managementa družin-

skega podjetja, o čemer je objavila več znanstvenih člankov, razprav in knjigo z naslovom »Družinsko podjetje: Razvoj in razvojni management«. S prispevki je sodelovala na številnih domačih in tujih strokovnih in znanstvenih konferencah, je avtorica oz. soavtorica poglavij v znanstvenih monografijah ter znanstvenih in strokovnih člankov. Vključena je v raziskovalno skupino Global Entrepreneurship Monitor Slovenija ter Slovenski podjetniški observatorij.